

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE
DAVID DE OLIVEIRA SANTOS

MAPEAMENTO DE CUSTOS DE UM CARDÁPIO À LA CARTE: ESTUDO EM UMA
REDE DE HOTÉIS BRASILEIRA

CURITIBA
2017

DAVID DE OLIVEIRA SANTOS

MAPEAMENTO DE CUSTOS DE UM CARDÁPIO À LA CARTE: ESTUDO EM UMA
REDE DE HOTÉIS BRASILEIRA

Monografia apresentada como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista. Curso de
Especialização em Controladoria do Setor de
Ciências Sociais Aplicadas da Universidade
Federal do Paraná.

Orientador: Prof.º Dr. Romualdo Douglas Colauto

CURITIBA
2017

Agradecimentos

Agradeço em primeiro lugar a Deus por estar comigo em todos os momentos da minha vida.

A minha família e aos amigos pelo apoio. Especialmente a minha namorada, que me ajudou nos momentos mais difíceis e não me deixou desistir.

Ao meu orientador, que prontamente aceitou meu convite, pela dedicação e paciência.

RESUMO

Com a crise financeira que enfrentamos no país, as empresas precisam buscar maneiras de diminuir os custos, para ampliar os lucros. No setor hoteleiro, este cenário está presente com a constante competitividade do mercado, onde hotéis precisam se destacar cada vez mais para estar um passo a frente dos demais concorrentes. Dessa forma, o setor hoteleiro investe cada vez mais em serviços que vão além da hospedagem. A área de A&B representa em média até 40% da receita total dos hotéis. A gestão dos custos na área de A&B se torna muito importante, pois, nesta área, para se destacar é preciso entregar ao cliente um produto com qualidade e, em contrapartida, rentável para o hotel. O Custeio Absorção para este tipo de controle se mostrou muito útil, uma vez que os custos diretos e indiretos são alocados ao preço final do produto. Os dados foram levantados a partir do sistema integrado da empresa e por meio de entrevistas com os gestores das áreas relacionadas. Primeiro foi efetuado o levantamento da composição do cardápio, em sequência, foi identificado os custos diretos e indiretos e, por fim, foi demonstrado através de quadros o rateio dos custos.

Palavras-chave: Custeio Absorção, Gestão de Custos e Cardápio.

ABSTRACT

With the financial crisis we face in the country, companies need to look for ways to cut costs, to increase profits. In the hotel sector this scenario is present with the constant competitiveness of the market, hotels need to stand out more and more to be one step ahead of the other competitors. In this way, the hotel sector invests more and more in services that go beyond accommodation, the A & B area represents on average up to 40% of the total hotel revenue. The management of costs in the area of A & B becomes very important, because in this area to stand out it is necessary to deliver to the customer a product with quality in a profitable counterpart to the hotel. Absorption Costing for this type of control proved to be very useful, since the direct and indirect costs are allocated to the final price of the product. The data were collected from the company's integrated system and through interviews with the managers of the related areas. First, the composition of the menu was surveyed, in sequence the direct and indirect costs were identified and, finally, the apportionment of costs was demonstrated through tables.

Key words: Costing Absorption, Cost Management and Menu.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Ficha técnica de preparo - Wrap	19
Quadro 2: Ficha Técnica De Preparo – Salada Caesar	20
Quadro 3: Ficha técnica de preparo - Risoto de Camarão	20
Quadro 4: Ficha Técnica de Preparo – Filé de Pacu.....	21
Quadro 5: Ficha técnica de preparo - Mignonette	22
Quadro 6: Custos Fixos e Variáveis	22
Quadro 7: Rateio dos Custos na composição do Mignonette	23
Quadro 8: Rateio dos Custos na composição do Filé de Pacu	24
Quadro 9: Rateio dos Custos na composição da Salada Caesar.....	25
Quadro 10: Rateio dos Custos na composição do Wrap.....	26
Quadro 11: Rateio dos Custos na composição do Risoto de Camarão	27

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	6
SUMÁRIO	7
1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	9
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO	9
1.2.1 Objetivo Geral	9
1.2.2 Objetivo Específico	9
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	10
1.4 ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO	10
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	12
2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS DO CUSTEIO POR ABSORÇÃO	12
2.2 MÉTODOS DE RATEIOS DOS CUSTOS FIXOS.....	13
3 METODOLOGIA.....	15
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	17
4.1 EMPRESA E OBJETO DE ESTUDO.....	17
4.2 COMPOSIÇÃO DO CARDÁPIO	17
4.3 FICHA TÉCNICA DE PREPARO DO CARDÁPIO	19
4.4 LEVANTAMENTO DOS CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS	22
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29
REFERÊNCIAS.....	31

1 INTRODUÇÃO

O setor hoteleiro no Brasil está com uma grande competitividade devido aos grandes eventos nos últimos anos. Foram construídos vários hotéis em pontos estratégicos para alavancar as vendas, porém como a demanda está muito alta, os hotéis precisam buscar alternativas para conquistar os clientes. Dessa forma, além das estratégias de marketing é preciso diferenciais nos serviços oferecidos.

Muitos hotéis investem em restaurantes trazendo cardápios variados, porém para se ter um preço acessível e lucrativo é preciso ter uma boa gestão de custos. Com isto, utilizar uma forma de custeio eficaz se torna muito importante para formar preços justos e lucrativos. O custeio absorção pode ser esta ferramenta, porque pode se aplicar ao ramo hoteleiro.

Como o Custeio Absorção possibilita controlar e ratear os custos e gastos relativos à produção, as chances de se obter prejuízos devido a problemas de formação de custos e definição de preços de vendas, são reduzidos. Nesse estudo busca-se, por meio de um caso real, explanar o mapeamento de custo de um cardápio de restaurante de uma rede de hotéis e demonstrar os benefícios da utilização do Custeio Absorção.

O Custeio por Absorção surgiu no início no século XX e se adaptou ao paradigma Fordista-Taylorista. O foco principal do Custeio Absorção é o chão de fábrica. Seguindo esta linha, pode ser considerado como uma ferramenta eficaz para o controle de custos no processo de produção. Nesta forma de controle de custo, a empresa adquire a matéria prima e, ao longo do processo de produção, custos adicionais são somados ao custo inicial da matéria prima. Estes custos são denominados custos diretos e indiretos (MELO e SEVERIANO, 2006).

Para Martins (2000), o Custeio Absorção é o método derivado da aplicação dos princípios da contabilidade. Consiste na apropriação de todos os custos e gastos necessários no esforço da fabricação e são distribuídos nos produtos ou serviços acabados.

Em uma pesquisa já antiga, Silva (1993), buscou explanar o porquê da utilização do Custeio Absorção baseado nas vantagens da apropriação e rateio dos custos fixos ao produto final. Como exemplo de um estudo mais recente do Custeio Absorção, Severiano et al. (2006), buscou desmistificar as limitações do Custeio Absorção para mostrar aos leitores que, mesmo com suas limitações, dependendo

da aplicação, o Custeio Absorção pode ser uma ferramenta muito eficaz. Esta monografia é baseada em estudos que buscaram demonstrar a importância do Custeio Absorção, assim como as vantagens e desvantagens. Ressalta-se que o Custeio Absorção pode ser muito importante dentro das organizações e não está limitado apenas às fábricas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Com base nos fatos descritos acima, a pesquisa pretende-se responder a seguinte questão-problema: **qual a composição dos custos e formação do preço de vendas, de um cardápio à la carte para uma rede de hotéis?**

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

Esta seção apresenta primeiramente, o objetivo geral do trabalho e, em seguida, objetivos específicos, os quais consistem em etapas para que se atinja o objetivo geral.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo da pesquisa consiste em mapear a composição dos custos, de acordo com a metodologia do Custeio por Absorção, e a formação do preço de vendas de um cardápio à la carte para uma rede de hotéis brasileira.

1.2.2 Objetivo Específico

- Mapear os custos e despesas variáveis para a composição de um cardápio padrão para uma rede de hotéis brasileira;
- Propor métodos de distribuição dos custos fixos na composição de um cardápio padrão para uma rede de hotéis brasileira; e

- Propor critérios para definição do preço de venda para os itens que compõe um cardápio de uma rede de hotéis brasileira.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A contabilidade de custos sob a ótica da contabilidade financeira busca registrar as informações sobre os custos mapeados pelo Custeio por Absorção, que estabelece que, todos os gastos da produção incluindo os indiretos, devem ser incorporados ao valor dos estoques. Neste processo de acumulação de gastos produtivos nos valores dos estoques, existe a acumulação dos custos indiretos e a necessidade de estabelecer um parâmetro de rateio ou divisão destes gastos (BRUNI, 2006).

Alguns estudos criticam os sistemas tradicionais de custos há muito tempo, deixando os usuários sem saber como e quando utilizar determinados critérios. O Custeio por Absorção é um dos métodos mais criticados, por trabalhar intensamente com os custos indiretos e com uma base de rateio duvidosa entre os produtos e departamentos. Por outro lado, para determinadas empresas acaba sendo muito eficaz, por demonstrar o custo unitário do produto e para definição de preço (MELO e SEVERIANO, 2006).

Este estudo ajuda a explicar como e quando utilizar o Custeio por Absorção para formação de preços de cardápio à la carte. O estudo também pode contribuir para que empresas em geral, compreender como funciona o processo de definição de um cardápio para área de hotelaria ou restaurantes, considerando os aspectos da relação custo, preço e benefícios para o hotel.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO

A monografia está dividida em 05 capítulos: No primeiro, apresenta-se a introdução do estudo, assim como o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos e a organização do conteúdo. O segundo capítulo contém a Revisão da literatura, os aspectos conceituais do Custeio por Absorção e os métodos de rateios

dos custos fixos. Depois a Metodologia da pesquisa e a descrição dos resultados. Por último, as conclusões.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O referencial teórico está dividido em duas seções. A primeira trata dos aspectos conceituais do custeio por absorção, e a segunda, trata dos critérios de rateio dos custos fixos.

2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS DO CUSTEIO POR ABSORÇÃO

Para Santos, Schmidt e Pinheiro (2006) no Custeio por Absorção, os custos diretos e indiretos são alocados no custo total do produto. Dessa forma, a diferença entre o preço final e o custo é denominada margem bruta. O Custeio por Absorção é utilizado internamente nas empresas para formação de preço desconsiderando o mercado externo. Segundo Ferreira (2007), no sistema de Custeio por Absorção apropriam-se à produção todos os custos, fixos ou variáveis, diretos ou indiretos. Assim os custos fixos e variáveis são “estocados” e lançados ao resultado apenas após a venda dos produtos correspondentes.

O método de Custeio por Absorção é aquele em que os custos fixos e as variáveis são apropriados aos produtos, ou seja, os produtos absorvem todos os custos incorridos em determinado período. Como nesta forma de custeio, só os custos são apropriados aos produtos, a primeira coisa a fazer é dividir os gastos entre despesas, custos e investimentos. Os custos diretos são apropriados aos produtos de acordo com a medida de quanto foi gasto. Os custos indiretos, por sua vez, são apropriados por meio de rateios (MEGLIORINI, 2012).

O Custeio por Absorção possui diversas vantagens. Entre elas destaca-se o atendimento da legislação fiscal integrado à contabilidade. Esta integração ocorre quando os valores do custeio absorção são registrados contabilmente e, os princípios contábeis são seguidos bem como os custos de cada produto são apoiados por cálculos e registros contábeis. Outra vantagem é permitir a apuração dos custos por centro de custos, desta forma é possível controlar o desempenho de cada departamento da empresa (WERNKE, 2005).

A principal inconsistência na adoção do Custeio por Absorção refere-se aos custos fixos, uma vez que é difícil de mensurar o valor do custo a ser distribuído entre os produtos. Como regra, estes custos são considerados indiretos, sendo

apropriados por alguma forma de rateio ou estimativa. Por este motivo, acaba de certa forma, sendo injusto o resultado apurado na venda de um produto porque pode variar de acordo com a parcela de custos fixos que a empresa decida apropriar (FERREIRA, 2006).

2.2 MÉTODOS DE RATEIOS DOS CUSTOS FIXOS

De acordo com Dutra (2010), entende-se por critério de rateio ou base de rateio, uma divisão proporcional pelos valores de uma base conhecida. Estes valores devem estar distribuídos entre os diferentes produtos ou funções dos quais se deseja apurar o custo e devem ser conhecidos e estarem disponíveis no final do período de apuração. Os rateios dos custos indiretos só podem ser apropriados por sua própria definição de forma indireta, aos produtos ou serviços, através de estimativas, critérios de rateio, previsão de comportamento de custo etc (MARTINS 2003).

Segundo Lorentz (2015), a melhor base de rateio para determinado custo é aquela que se supõe que o custo ocorra na mesma proporção, ou seja, para apropriar de forma correta os CIF à produção do período, é necessário estabelecer alguma relação causal entre os custos e os produtos em elaboração (causa versus efeito).

Para obter um critério de rateio adequado é preciso conhecer a estrutura, os processos, os produtos ou serviços da empresa. O método de rateio tem como objetivo estabelecer uma forma de separação dos custos indiretos entre os centros de custos, evitando assim, a alocação de custos de forma equivocada entre os departamentos.

É muito importante que, antes de escolher o critério de rateio, um estudo detalhado, pois sua alteração durante o período de operação da empresa impossibilita a capacidade de comparação entre períodos. São exemplos de critérios de rateios as quantidades produzidas, quantidades vendidas, horas/homem consumidas, espaço físico, quantidade de equipamentos, quantidade de colaboradores (CRUZ 2011).

A maior dificuldade que se encontra para alocar os custos indiretos, está na definição de uma base de rateio a ser utilizada, pois é uma tarefa que envolve aspectos subjetivos e arbitrários. A subjetividade é a opinião sobre determinado

assunto, que pode variar de acordo com o julgamento de cada gestor. No que diz respeito à arbitrariedade, esta depende exclusivamente do gestor que age apenas com base em sua vontade e não na razão lógica.

Se o critério adotado não for consistente, o resultado do custo ficará por certo deficiente para atender aos fins que se propõe. Tendo em vista que o montante dos custos indiretos será absorvido na produção por qualquer base que venha a ser utilizada, alguns produtos podem ficar com seus valores de custo subavaliados, enquanto outros, superavaliados. O que se procura ao definir uma base de rateios é evitar tais distorções (LORENTZ, 2015).

3 METODOLOGIA

O Método escolhido para elaborar esta pesquisa foi o estudo de caso, uma vez que atende as normas e especificidades do tema abordado. Seus principais embasamentos ocorrem em busca de informações em livros de autores renomados e também através de entrevistas com os gestores da empresa objeto de pesquisa.

Para Fachin (2002) o caso é caracterizado por ser um estudo amplo, levando-se em consideração a compreensão do assunto investigado como um todo. Em alguns casos como o estudo é intensivo, pode até descobrir novas particularidades sobre o assunto que não haviam sido exploradas. A sua principal função é a explicação sistemática dos fatos que ocorrem no contexto social e geralmente se relacionam com um número grande de variáveis. Segundo Rampazzo (2005) o caso é uma pesquisa descritiva que em suas diversas formas de estudo trabalha sobre fatos coletados da própria realidade. Para isto são utilizadas varias técnicas como, por exemplo, a observação, a entrevista, o questionário entre outros.

Para Fachin (2002) uma grande vantagem de se utilizar o estudo de caso é que se pode obter inferência do estudo de todos os elementos que envolvam a entidade completa, em vez de vários estudos ou aspectos selecionados. Um estudo é uma descrição analítica de um evento ou situação. Se bem aproveitado, atinge expressão máxima sendo de grande valia. Por outro lado, uma desvantagem é a falta confiabilidade nas conclusões.

Como o Custeio por Absorção é uma ferramenta que depende de várias informações para seu correto funcionamento, o procedimento para coleta de evidências deste estudo foi dividido em três etapas, sendo que estas informações foram coletadas por meio de entrevistas. Como o estudo trata de um cardápio de restaurante hoteleiro, a primeira etapa foi uma entrevista com o Chefe de Cozinha do hotel em estudo, onde foram respondidas as seguintes perguntas: (1) qual a composição do cardápio; (2) qual a descrição da ficha técnica de preparo dos itens do cardápio; (3) qual o número de funcionários que trabalham no preparo dos pratos à la carte.

A segunda etapa da coleta de evidências ocorreu com o responsável pelo setor de controladoria do hotel, onde foram feitas solicitações de documentos e as seguintes questões: (1) qual a margem de lucro que é praticado; (2) qual a forma de

custeio utilizada; (3) como ocorre a precificação do cardápio à la carte do restaurante.

A terceira e última etapa foi com o gerente geral do hotel onde foi questionado: (1) se há alguma forma de controle de consumo de energia elétrica; (2) se o prédio do hotel é arrendado; (3) se o consumo de água é controlado de alguma maneira.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção apresenta-se primeiro, a descrição da empresa em que o estudo se desenvolveu. Depois a descrição do objeto de estudo (cardápio). Por fim, apresenta-se a composição dos custos.

4.1 EMPRESA E OBJETO DE ESTUDO

A primeira unidade da Rede de Hotéis foi inaugurada em 1974, na cidade de Curitiba (PR). Hoje, a Rede está presente em nove cidades: Curitiba, Porto Alegre, Maringá, Cascavel, Guaíra, Guarulhos, Cuiabá, Salvador e Campo Grande.

A Rede é formada por quatro marcas – Prime, Business, Express e Marriott –, totalizando cerca de 1.500 apartamentos e suítes. Com quatro décadas de atuação, esta rede de Hotéis oferece excelente atendimento e, proporciona aos hóspedes, as melhores experiências em hospedagem. O crescimento do grupo acontece por meio da construção, compra ou arrendamento de hotéis, o que aumenta a responsabilidade na gestão dos empreendimentos. A Rede de Hotéis reserva seu patrimônio, com melhorias e modernização da infraestrutura, investindo mais de R\$ 12 milhões ao ano para manter seus clientes com os mesmos altos índices de satisfação.

4.2 COMPOSIÇÃO DO CARDÁPIO

A empresa objeto de estudo é uma rede de hotéis que atualmente não utiliza o Custeio por Absorção para formar os preços do cardápio, por este motivo, o objeto de estudo será o cardápio à la carte da filial de Cuiabá. O cardápio objeto de estudo é apresentado no Quadro 1.

Quadro 1: Composição do Cardápio

ENTRADAS		PREÇOS
Tortinha de batata com bacalhau português, azeitonas verdes e buquê de folhas da estação.		R\$ 32,00
Carpaccio de filé mignon com alcaparras ao molho de ervas finas, rúcula, queijo parmesão e torradas.		R\$ 30,00
Wrap de peito de frango defumado, alface, broto de agrião e queijo cremoso ao aroma de tomilho		R\$ 28,00
SALADAS		
Isclas de peixe em crosta de gergelim com emulsão de manjerição, mini legumes ao amaretto e brotos da estação.		R\$ 34,00
Salada Caesar: Alface americana, molho especial de alicci e alcaparras, frango, croutons e queijo parmesão.		R\$ 32,00
Salada Tropical: Buquê de folhas nobres com frutas da estação ao molho de iogurte com chia e queijo coalho grelhado.		R\$ 28,00
MASSAS E RISOTOS		
Risoto de bacalhau com brócolis, azeitonas pretas e tomates frescos.		R\$ 57,00
Risoto de camarão e açafrão com licor de cassis e mini agrião hidropônico.		R\$ 53,00
Risoto de carne de sol com feijões verdes e pimenta biquinho.		R\$ 48,00
Penne integral ao molho de camarão com curry e leite de coco.		R\$ 48,00
Fettuccine ao ragout de filé mignon com alecrim e funghi secchi.		R\$ 46,00
Espaguete de grano duro com tomate fresco, alcaparras, azeitonas pretas, manjerição fresco ao pomodoro e chuva de queijo parmesão.		R\$ 44,00
PEIXES E FRUTOS DO MAR		
Tranche de salmão com risoto de alho poró ao molho de ostra, gengibre e gergelim.		R\$ 72,00
Pintado grelhado em cama de purê de cabotia com camarões sauté ao molho de champignons e alcaparras		R\$ 69,00
Mojica – pintado ao molho deojica com arofa de anana da erra e rosz com astanha		R\$ 68,00
Filé de pacu com banana da terra grelhada, arroz com pequi e brunoise de legumes ao pomodoro		R\$ 66,00
AVES		
Supremo de frango grelhado com risoto de cogumelos e manjerição fresco		R\$ 52,00
Peito de frango grelhado com fondue de tomate e mil folhas de batata		R\$ 51,00
CARNES		
Mignonette ao Molho de Mostarda Dijon com brunoise de Cogumelos e Arroz de Amêndoas		R\$ 72,00

Picanha ao Molho Roti Acompanhada de Batata Recheada com Cream Cheese, Crocante de Bacon e Farofa	R\$ 70,00
Entrecôte ao Molho Chimichurri com Arroz com Brócolis e Batatas ao Alecrim	R\$ 66,00
SOBREMESAS	
Pudim de Leite artesanal	R\$ 17,00
Cheesecake com frutas vermelhas	R\$ 22,00
Petit Gateau com sorvete de creme	R\$ 24,00

Fonte: adaptado da empresa objeto de estudo (2017).

4.3 FICHA TÉCNICA DE PREPARO DO CARDÁPIO

Para este estudo foram levantados dados do cardápio de julho de 2016 a junho de 2017. As informações das fichas técnicas de preparo dos itens do cardápio com maior venda dentro deste período serão representadas conforme os quadros 2, 3, 4 e 5:

Quadro 1: Ficha técnica de preparo - Wrap

Wrap de peito de frango defumado, alface, broto de agrião e queijo cremoso ao aroma de tomilho		
TIPO: Entradas Tempo de preparo 5 minutos		
INGREDIENTES		
PRODUTO	UNIDADE	QTDE.
Massa de wrap	UNIDADE	1,000
Peito de frango defumado	KG	0,060
Agrião	KG	0,030
Molho bechamel	KG	0,600
Queijo muçarela	KG	0,020
Queijo parmesão	KG	0,020
Queijo prato	KG	0,020
Tomilho	KG	0,002
Sal	KG	0,005
Pimenta preta do reino moída	KG	0,002

Fonte: adaptado da empresa objeto de estudo (2017).

Quadro 2: Ficha Técnica De Preparo – Salada Caesar

Salada Caesar		
TIPO: Salada Tempo de preparo 5 minutos		
INGREDIENTES		
PRODUTO	UNIDADE	QTDE.
Folhas de alface americana	KG	0,100
Peito de frango sem osso	KG	0,150
Lascas de parmesão	KG	0,030
Pão de forma	KG	0,020
Alicci	KG	0,005
Maionese	KG	0,020
Alcaparras	KG	0,005

Fonte: adaptado da empresa objeto de estudo (2017).

Quadro 3: Ficha técnica de preparo - Risoto de Camarão

Risoto de Camarão e Açafrão com licor de Cassis e Mini Agrião Hidropônico		
TIPO: Risoto Tempo de preparo 10 minutos		
INGREDIENTES		
PRODUTO	UNIDADE	QTDE.
Arroz arbóreo	KG	0,080
Camarão sem casca 20/30	KG	0,010
Açafrão	KG	0,005
Agrião	KG	0,030
Licor de Cassis	L	0,020
Pimenta do reino preta moída	KG	0,002
Sal	KG	0,020
Cebola	KG	0,015
Alho	KG	0,005
Manteiga	KG	0,030
Caldo de legumes	KG	0,300
Queijo parmesão	KG	0,020
Salsinha	KG	0,005

Fonte: adaptado da empresa objeto de estudo (2017).

Quadro 4: Ficha Técnica de Preparo – Filé de Pacu

Filé de Pacu com Banana da Terra Grelhada, Arroz com Pequi e Brunoise de Legumes ao Pomodoro		
TIPO: Peixes Tempo de preparo 10 minutos		
INGREDIENTES		
PRODUTO	UNIDADE	QTDE.
Pacu	KG	0,220
Banana da terra	KG	0,040
Arroz branco tipo 1	KG	0,060
Pequi	KG	0,030
Pimentão vermelho	KG	0,020
Pimentão amarelo	KG	0,020
Abobrinha	KG	0,020
Cenoura	KG	0,020
Tomate	KG	0,080
Vinho branco	L	0,040
Cebola	KG	0,020
Sal	KG	0,020
Pimenta do reino preta moída	KG	0,005
Alho	KG	0,010
Salsinha	KG	0,005

Fonte: adaptado da empresa objeto de estudo (2017).

Quadro 5: Ficha técnica de preparo - Mignonette

Mignonette ao Molho de Mostarda Dijon com Brunoise de Cogumelos e Arroz de Amêndoas		
TIPO: Carnes Tempo de preparo 10 minutos		
INGREDIENTES		
PRODUTO	UNIDADE	QTDE.
Filé mignon sem cordão 3/4	KG	0,220
Cogumelo champignon em conserva	KG	0,030
Shitak desidratado	KG	0,030
Funghi seco	KG	0,030
Arroz branco tipo 1	KG	0,006
Amêndoas sem casca	KG	0,030
Mostarda Dijon	KG	0,020
Molho Demi Glace	KG	0,060
Sal	KG	0,020
Óleo de soja	L	0,030
Pimenta do reino preta moída	KG	0,003
Alho	KG	0,010
Cebola	KG	0,020

Fonte: adaptado da empresa objeto de estudo (2017).

4.4 LEVANTAMENTO DOS CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS

Para identificar os custos foi realizado o levantamento dos dados através do sistema ERP. Levantou-se que os custos fixos e variáveis do restaurante do hotel representam-se conforme o Quadro 6:

Quadro 6: Custos Fixos e Variáveis

CUSTOS FIXOS
Aluguel Energia Elétrica Água Salários e Benefícios
CUSTOS VARIÁVEIS
Matéria Prima

Fonte: Autor (2017).

Após identificar os custos fixos e variáveis é necessário definir uma forma de rateio para os mesmos, conforme apresentado nos Quadros 7, 8, 9 e 10:

Quadro 7: Rateio dos Custos na composição do Mignonette

Mignonette ao Molho de Mostarda Dijon com Brunoise de Cogumelos e Arroz de Amêndoas				
TIPO: Carnes				
TEMPO DE PREPARO:			10 MINUTOS	
CUSTOS VARIÁVEIS				
PRODUTO	UNIDADE	QTDE	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
Filé mignon	KG	0,22	31,05	6,83
Cogumelo champignon	KG	0,03	24	0,72
Shitak desidratado	KG	0,03	190	5,70
Funghi seco	KG	0,03	130,93	3,93
Arroz branco tipo 1	KG	0,006	2,79	0,02
Amêndoas sem casca	KG	0,03	65,87	1,98
Mostarda Dijon	KG	0,02	46,76	0,94
Molho Demi Glace	KG	0,06	14	0,84
Sal	KG	0,02	1,25	0,03
Óleo de soja	L	0,03	3	0,09
Pimenta do reino preta moída	KG	0,003	14,01	0,04
Alho	KG	0,01	15	0,15
Cebola	KG	0,02	4	0,08
CUSTOS FIXOS			RATEIO	
CUSTO	SALÁRIO BENEFÍCIO MÉDIO	NÚMERO DE HORAS MENSAL	TEMPO DE PREPARO PRATO (Minutos)	TEMPO DE PREPARO
SALÁRIOS E BENEFÍCIOS	R\$ 1.800,00	220	10	1,36
CUSTO	CONSUMO TOTAL	CONSUMO RESTAURANTE	CUSTO UNITÁRIO	VENDA MÉDIA 2000 PRATOS
ENERGIA ELÉTRICA (kwh)	48.528,05	5.080,00	0,0878	0,22
ÁGUA (m³)	6.860,18	548,81	0,85	0,23
CUSTO TOTAL			R\$ 23,15	

Fonte: adaptado da empresa objeto de estudo (2017).

Conforme demonstra o quadro acima, o custo total de preparo do prato Mignonette é de R\$ 23,15. Este valor representa o preço mínimo que o prato deve ser vendido. Os custos diretos são rateados proporcionalmente ao seu consumo, já os custos indiretos são rateados com formas de rateios específicas, como por exemplo, a energia elétrica, que é rateada conforme o consumo do setor que, neste caso, foi de

R\$ 5.080,00, multiplicado pelo valor unitário do KWH, totalizando o valor de custo de R\$ 0,22.

Quadro 8: Rateio dos Custos na composição do Filé de Pacu

Filé de Pacu com Banana da Terra Grelhada, Arroz com Pequi e Brunoise de Legumes ao Pomodoro				
TIPO: Peixes				
TEMPO DE PREPARO:			10 MINUTOS	
CUSTOS VARIÁVEIS				
PRODUTO	UNIDADE	QTDE	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
Pacu	KG	0,22	17	3,74
Banana da terra	KG	0,04	3,5	0,14
Arroz branco tipo 1	KG	0,06	2,79	0,17
Pequi	KG	0,03	131,36	3,94
Pimentão vermelho	KG	0,02	16,96	0,34
Pimentão amarelo	KG	0,02	12,55	0,25
Abobrinha	KG	0,02	3,65	0,07
Cenoura	KG	0,02	2	0,04
Tomate	KG	0,08	1,7	0,14
Vinho branco	L	0,04	10,87	0,43
Cebola	KG	0,02	4	0,08
Sal	KG	0,02	1,25	0,03
Pimenta do reino preta moída	KG	0,005	14,01	0,07
Alho	KG	0,01	15	0,15
Salsinha	KG	0,005	5,5	0,03
CUSTOS FIXOS			RATEIO	
CUSTO	SALÁRIO BENEFÍCIO MÉDIO	NÚMERO DE HORAS MENSAL	TEMPO DE PREPARO PRATO (Minutos)	TEMPO DE PREPARO
SALÁRIOS E BENEFÍCIOS	R\$ 1.800,00	220	10	1,36
CUSTO	CONSUMO TOTAL	CONSUMO RESTAURANTE	CUSTO UNITÁRIO	VENDA MÉDIA 2000 PRATOS
ENERGIA ELÉTRICA (kwh)	48.528,05	5.080,00	0,0878	0,22
ÁGUA (m³)	6.860,18	548,81	0,85	0,23
CUSTO TOTAL			R\$ 11,43	

Fonte: adaptado da empresa objeto de estudo (2017).

O quadro acima demonstra que o custo total do prato Filé de Pacu é de R\$ 11,43. Os custos diretos são rateados proporcionalmente ao seu consumo, já os custos indiretos são rateados com formas de rateios específicas.

Quadro 9: Rateio dos Custos na composição da Sala Caesar

Salada Caesar				
TIPO: Salada				
TEMPO DE PREPARO:			5 MINUTOS	
CUSTOS VARIÁVEIS				
PRODUTO	UNIDADE	QTDE	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
Alface americana	KG	0,1	4,99	0,50
Peito de frango sem osso	KG	0,15	7,9	1,19
Lascas de parmesão	KG	0,03	38,79	1,16
Pão de forma	KG	0,02	110	2,20
Alicci	KG	0,005	4,78	0,02
Maionese	KG	0,02	20,5	0,41
Alcaparras	KG	0,005	3,8	0,02
CUSTOS FIXOS			RATEIO	
CUSTO	SALÁRIO BENEFÍCIO MÉDIO	NÚMERO DE HORAS MENSAL	TEMPO DE PREPARO PRATO (Minutos)	TEMPO DE PREPARO
SALÁRIOS E BENEFÍCIOS	R\$ 1.800,00	220	5	0,68
CUSTO	CONSUMO TOTAL	CONSUMO RESTAURANTE	CUSTO UNITÁRIO	VENDA MÉDIA 2000 PRATOS
ENERGIA ELÉTRICA (kwh)	48.528,05	5.080,00	0,0878	0,22
ÁGUA (m³)	6.860,18	548,81	0,85	0,23
CUSTO TOTAL			R\$ 6,64	

Fonte: adaptado da empresa objeto de estudo (2017).

O quadro acima demonstra que o custo total do prato Salada Caesar é de R\$ 6,64. Os custos diretos são rateados proporcionalmente ao seu consumo, já os custos indiretos são rateados com formas de rateios específicas, como por exemplo, os salários e benefícios, que são rateados com base no salário médio do setor que é de R\$ 1.800,00, dividido pelo número total de horas trabalhadas, e multiplicando pelo tempo gasto de preparo do prato, totalizando o valor de R\$ 0,68.

Quadro 10: Rateio dos Custos na composição do Wrap

Wrap de Peito de Frango Defumado, Alface, Broto de Agrião e Queijo Cremoso ao Aroma de Tomilho				
TIPO: Entrada				
TEMPO DE PREPARO:				5 MINUTOS
CUSTOS VARIÁVEIS				
PRODUTO	UNIDADE	QTDE	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
Massa de wrap	UN	1	0,75	0,75
Peito de Frango Defumado	KG	0,06	21,94	1,32
Agrião	KG	0,03	3,15	0,09
Molho bechamel	ML	0,6	2,33	1,40
Queijo muçarela	KG	0,02	19,91	0,40
Queijo parmesão	KG	0,02	38,79	0,78
Queijo prato	KG	0,02	18,5	0,37
Tomilho	KG	0,002	39,01	0,08
Sal	KG	0,005	1,25	0,01
Pimenta do reino preta moída	KG	0,002	14,01	0,03
CUSTOS FIXOS			RATEIO	
CUSTO	SALÁRIO BENEFÍCIO MÉDIO	NÚMERO DE HORAS MENSAL	TEMPO DE PREPARO PRATO (Minutos)	TEMPO DE PREPARO
SALÁRIOS E BENEFÍCIOS	R\$ 1.800,00	220	5	0,68
CUSTO	CONSUMO TOTAL	CONSUMO RESTAURANTE	CUSTO UNITÁRIO	VENDA MÉDIA 2000 PRATOS
ENERGIA ELÉTRICA (kwh)	48.528,05	5.080,00	0,0878	0,22
ÁGUA (m³)	6.860,18	548,81	0,85	0,23
CUSTO TOTAL			R\$ 6,36	

Fonte: adaptado da empresa objeto de estudo (2017).

No quadro acima demonstra-se que o custo total do prato Salada Caesar é de R\$ 6,36. Os custos diretos são rateados proporcionalmente ao seu consumo, já os custos indiretos são rateados com formas de rateios específicas, como por exemplo, a água que é rateada com base no consumo do setor, de 548,81 m³, multiplicado pelo valor unitário, totalizando o valor de custo de R\$ 0,23.

Quadro 11: Rateio dos Custos na composição do Risoto de Camarão

Risoto de Camarão e Açafrão com Licor de Cassis e Mini Agrião Hidropônico				
TIPO: Risoto				
TEMPO DE PREPARO:			10 MINUTOS	
CUSTOS VARIÁVEIS				
PRODUTO	UNIDADE	QTDE	VALOR UNITÁRIO	VALOR TOTAL
Arroz arbóreo	KG	0,08	14,61	1,17
Camarão	KG	0,01	89,9	0,90
Açafrão	KG	0,005	16,77	0,08
Agrião	KG	0,03	69,31	2,08
Licor de Cassis	L	0,02	14,01	0,28
Pimenta do reino	KG	0,002	1,19	0,00
Sal	KG	0,02	4	0,08
Cebola	KG	0,015	15	0,23
Alho	KG	0,005	4,62	0,02
Manteiga	KG	0,03	38,79	1,16
Caldo de legumes	KG	0,3	4,99	1,50
Queijo parmesão	KG	0,02	3,15	0,06
Salsinha	KG	0,005	4	0,02
CUSTOS FIXOS			RATEIO	
CUSTO	SALÁRIO BENEFÍCIO MÉDIO	NÚMERO DE HORAS MENSAL	TEMPO DE PREPARO PRATO (Minutos)	TEMPO DE PREPARO
SALÁRIOS E BENEFÍCIOS	R\$ 1.800,00	220	10	1,36
CUSTO	CONSUMO TOTAL	CONSUMO RESTAURANTE	CUSTO UNITÁRIO	VENDA MÉDIA 2000 PRATOS
ENERGIA ELÉTRICA (kwh)	48.528,05	5.080,00	0,0878	0,22
ÁGUA (m³)	6.860,18	548,81	0,85	0,23
CUSTO TOTAL			R\$ 9,41	

Fonte: adaptado da empresa objeto de estudo (2017).

Conforme demonstra o quadro acima, os custos diretos (matéria prima) são rateados proporcionalmente ao seu consumo. Os custos indiretos são rateados com

outras bases de rateios, como por exemplo, os Salários e Benefícios. A forma de rateio utilizada foi o tempo de preparo. No caso do risoto de camarão o tempo gasto para o preparo foi de 10 minutos. Foi levantado o valor médio dos salários e benefícios de R\$ 1.800,00. Este valor foi dividido pelo número de horas trabalhadas no mês de 220, desta forma, o valor de R\$ 8,18 é o valor pago por hora trabalhada e o valor de R\$ 0,1363 é o valor por minuto trabalhado. Assim, o valor de R\$ 0,1363 multiplicado pelo tempo de preparo do prato de 10 minutos resulta no valor a ser rateado de R\$ 1,36. A base de rateio da energia elétrica e da água, foi à média de pratos vendidos no ano.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com alta competitividade do mercado hoteleiro, os hotéis precisam buscar formas de se diferenciar dos concorrentes, que vai além da hospedagem e bom atendimento. A área de A&B é um destes diferenciais, porém para se destacar, além da qualidade dos produtos é preciso disponibilizar preços acessíveis.

A proposta deste estudo foi de, mapear os custos do cardápio a lá carte da empresa objeto de estudo. A forma de custeio utilizada para este mapeamento foi o Custeio Absorção, por alocar tanto os custos diretos como os indiretos no produto final. Como a área de A&B não é a atividade principal dos hotéis, é preciso ter uma atenção maior na formação dos preços para minimizar as perdas. Apesar de o Custeio Absorção ser mais utilizado por indústrias, neste estudo foi demonstrado que pode ser muito efetivo para o setor hoteleiro.

O Custeio Absorção possibilita uma melhor gestão dos custos, por trabalhar com todos. Desta forma, os gestores da empresa são forçados a controlar tanto os custos diretos quanto os custos indiretos. O acompanhamento dos custos diretos na área de A&B na hotelaria é, na maioria das vezes, efetuado por sistema ERP. Na empresa objeto de estudo, existe um setor de estoque que da entrada nos produtos (matéria prima), através do sistema ERP e a despesa só é reconhecida quando os produtos são entregues aos setores responsáveis, através de requisições devidamente controladas pelos gestores das áreas e baixadas no sistema. O sistema ERP da empresa objeto de estudo, possui uma ferramenta que permite cadastrar os pratos do cardápio à lá carte, desta forma, o mapeamento dos custos é atualizado diariamente conforme entrada e saída dos produtos.

No caso dos custos indiretos, neste estudo foi necessário definir formas de rateio específicas. Para salários e benefícios a base de rateio foi o salário médio da área de A&B, dividido pelo número de horas trabalhadas e multiplicado pelo tempo de preparo de cada prato, chegando assim, ao valor a ser rateado por prato.

Os custos com energia elétrica e água, tiveram formas de rateios semelhantes com base no consumo de cada um. Foi necessário controlar o consumo no restaurante e cozinha da empresa objeto de estudo. Este valor de consumo foi dividido pelo número médio de pratos vendidos no ano, chegando ao valor a ser rateado por prato.

Para finalizar, este estudo comprovou que a aplicação do Custeio Absorção se saiu muito eficaz no setor hoteleiro, mesmo com suas limitações com relação ao rateio dos custos indiretos, se a base de rateio for coerente o resultado final será o custo real do produto.

REFERÊNCIAS

BRUNI, Adriano Leal. **A Administração de Custos, Preços e Lucros**. V. 5. São Paulo: Atlas, 2006.

CLEMENTE, Ademir; SOUZA, Alceu. **Gestão de Custos – Aplicações Operacionais Estratégicas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CRUZ, June Alisson Westarb. **Gestão de Custos: perspectivas e funcionalidades**. Curitiba, Ibpx, 2011.

CRUZ, June Alisson Westarb; REIS, Júlio Adriano Ferreira dos; PROHMANN, José Ivan de Paula; MIGUEL, Paulo Sergio. **Formação de Preços: mercado e estrutura de custos**. Curitiba: Ibpx, 2011.

EVANDIR, Megliorini. **Custos**. 1ª ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 3ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

FERREIRA, Jose Ângelo. **Custos Industriais uma ênfase gerencial**. 1ª ed. São Paulo: STS, 2007.

FERREIRA, Ricardo J. **Contabilidade de Custos**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Editora Ferreira, 2006.

LORENTZ, Francisco. **Contabilidade e análise de custos: Uma abordagem prática e objetiva**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos Editora, 2015.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 7ª ED. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MELO, Janaina Ferreira Maques de; FILHO, Cosmo Severiano. **Desmitificando as Limitações do uso do Custeio Absorção**. João Pessoa: 2006.

NASCIMENTO, Jonilton Mendes do. **Custos: planejamento, controle e gestão na economia globalizada**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica para alunos de graduação e pós graduação**. 3ª ed. São Paulo: Editora Loyola, 2005.

SANTOS, José Luiz dos; SCHMIDT, Paulo; PINHEIRO, Paulo Roberto. **Fundamentos de Gestão Estratégica de Custos**. V. 22 São Paulo: Atlas, 2006.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Gestão de Custos**. 2ª ed. Curitiba: Ibpx, 2011.

WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.